

Recenzja

osiągnięć naukowych dr Adrianny Lewandowskiej w związku z postępowaniem w sprawie o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Podstawą opracowania poniższej recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Naukowej i Dyrektora Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości, dr. hab. Radosława Męcika, prof. UMCS z dnia 5.04.2023 w sprawie powołania mnie na Recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr Adrianny Lewandowskiej.

Opinię przygotowałam w oparciu dostarczoną przez Sekretarza Komisji dokumentację:

- wniosek przewodni o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego dr Adrianny Lewandowskiej
- załączniki w wersji papierowej i elektronicznej (pen-drive) zawierające: 1-dane wnioskodawcy, 2-kopię dokumentu potwierdzającego posiadanie przez niego stopnia doktora, 3-Autoreferat, 4- Informacje o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż w jednej uczelni, instytucji, w szczególności zagranicznej 5- Informacja o osiągnięciach dydaktycznych oraz popularyzujących naukę, 6-Inne informacje dotyczące kariery zawodowej 7-Wykaz osiągnięć naukowych, 8- Potwierdzenie informacji naukometrycznych,

- główne osiągnięcie naukowe, tzn. wskazany przez Habilitantkę „model naukowy” opisany w monografii naukowej (w wersji papierowej i elektronicznej):

Lewandowska, A. (2020). *Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, ISBN: 978-83-01-20973-5

Podstawę oceny stanowiły wymagania określone w art. 219 ust.1pkt.2 i 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.).

Podstawowe informacje o kandydatce

Pani dr Adrianna Lewandowska swą karierę naukową w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości rozpoczęła w 2000 roku, kiedy to uzyskała tytuł Master of Business Administration (EAP Berlin, w partnerstwie z Akademią Ekonomiczną w Poznaniu). Dalej karierę kontynuowała na kilku uczelniach. Tytuł doktora uzyskała w 2004 r. na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. W 2007 roku zaczęła pracować na stanowisku adiunkta, najpierw w latach 2007-2013 pracowała w Katedrze Zarządzania i Organizacji na Wydziale Finansów i Bankowości w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, w latach 2014-2015 w Katedrze Zarządzania Strategicznego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a w latach 2016-2017 w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Przez 10 lat była zatem pracownikiem naukowo-badawczym. Od roku 2017 dr Adrianna Lewandowska skupiła się na pracy w biznesie i dziś reprezentuje Instytut Biznesu Rodzinnego.

Od 2006 r. kandydatka łączyła pracę na uczelni z pracą w organizacjach doradczych, w latach 2006-2021 jako członek ICV (Międzynarodowego Stowarzyszenia Kontrolerów), w tym w latach 2008-2014 jako członek Zarządu, a w latach 2014-2020 jako Board Executive Advisor, w latach 2012-2013 jako członek International Family Enterprise Research Academy.

Od roku 2013 do dziś jest Prezesem i fundatorką fundacji Instytut Biznesu Rodzinnego, gdzie od 2015 roku świadczy usługi na rzecz właścicieli firm rodzinnych w zakresie tworzenia „Konstytucji Rodzinnych”, od roku 2013 organizuje co roczny Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych, od 2016 roku jest Przewodniczącą Jury konkursu „Firma Rodzinna Roku- kreator odpowiedzialności biznesowej

i społecznej”, a w latach 2015-2019 była redaktorem naczelnym wydawanego przez Instytut kwartalnika „Family Business. Zarządzanie firmą rodzinną”. Habilitantka złożyła wniosek o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego z afiliacją Instytutu Biznesu Rodzinnego.

OCENA DOROBKU

W odniesieniu do postępowania habilitacyjnego Ustawa 2.0 w art. 219 ust. 1 stanowi, że: „*Stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:*

- 1) *posiada stopień doktora;*
- 2) *posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny [...];*
- 3) *wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.”*

Ad 1. Odnosząc się do pierwszego z wymagań potwierdzam, iż habilitantka posiada stopień doktora nauk ekonomicznych, który nadała jej Rada Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w dniu 5.11.2004. Promotorem jej rozprawy był dr. hab. Piotr Banaszyk, prof. nadzw. AE. Tytuł rozprawy: *Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce i w Niemczech.*

Recenzentami: Prof. dr hab. Jan Jeżak oraz dr hab. Mirosław Hamrol, prof. nadzw. AE. W związku z powyższym Habilitantka spełnia pierwsze z wymagań stawianych osobom ubiegającym się o stopień doktora habilitowanego.

Pani dr. Adrianna Lewandowska aktualnie jest 19 lat po uzyskaniu tytułu doktora i brak danych, by ubiegała się o nadanie tytułu doktora habilitowanego wcześniej.

Ad 2. Odnosząc się do drugiego z wymagań stwierdzam, iż Habilitantka przedstawiła do oceny główne osiągnięcie naukowe będące podstawą wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego, a także przedstawiła listę wszystkich swych osiągnięć naukowych. Na tej podstawie dokonałam dwuetapowej oceny wkładu jej osiągnięć w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Etap 1. Ocena głównego osiągnięcia naukowego

Dr Adrianna Lewandowska wskazała we Wniosku jako szczególne osiągnięcie naukowe:

„opracowanie i weryfikacja modelu naukowego opartego na interdyscyplinarnym połączeniu aspektów ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i aksjologicznych, na podstawie którego można dokonać interpretacji efektywności zarządzania strategicznego firmą rodzinną w długiej perspektywie”.

Model powyżej zasygnalizowany opisano w monografii: Lewandowska, A. (2020). *Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Recenzentem wydawniczym powyższej monografii był: dr hab. Jan Klimek, prof. SGH. Jest to monografia naukowa wydana w wydawnictwie I poziomu (120 pkt wg aktualnego wykazu dla nauk społecznych).

Komunikat Ministra Edukacji i Nauki z dnia 22 lipca 2021 r. w sprawie wykazu wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe 20210722_komunikat_z_dnia_22072021_r.pdf 0.76MB)

W wersji papierowej to monografia o 494 stronach, z czego główny tekst to 429 stron, reszta to spis bibliografii, spisy rysunków, wykresów i tabel, a także inne załączniki. Podzielona jest ona na osiem

rozdziałów. Cztery pierwsze to część teoretyczna (128 stron), piąty to rozdział metodyczny (14 stron). Szósty, to przegląd badań literaturowych odnośnie porównania zarządzania strategicznego firm rodzinnych i nierodzinnych – desk research (64 strony), siódmy to rozdział z wynikami jakościowych badań własnych (50 stron), a ósmy to rozdział koncepcyjny i związana z nim charakterystyka modelu doskonałości BELIEFS zweryfikowanego wynikami badań ilościowych (138 stron). Praca posiada również część wprowadzającą (Wstęp, 16 stron) i podsumowującą (Zakończenie, 8 stron). Jej obszerna bibliografia łącznie liczy ponad 500 pozycji (515). Najświeższe pozycje datowane są na rok 2017/2018.

Oceniając, czy wskazana monografia stanowi znaczny wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości jako dyscypliny naukowej przyjmuję następujące kryteria:

- 1) aktualność podjętej tematyki;
- 2) przedstawione ramy teoretyczne, model teoretyczny/badawczy;
- 3) poprawność metodyki badawczej- adekwatność konceptualną, rygor metodologiczny, oraz zgromadzony materiał empiryczny.

Odnosząc się do podjętej przez dr Adriannę Lewandowską tematyki nie można odmówić jej znaczenia i aktualności dla współczesnych organizacji. Przedsiębiorstwa rodzinne otaczają nas z wielu stron, a jednocześnie ze względu na swą specyfikę działania, zarządzania, a także oddziałujące na nie wartości rodzinne odczuwają coraz silniej różnego typu problemy o charakterze strategicznym dla ich rozwoju. Po 2019 roku mocno zintensyfikowały się badania naukowe, tak światowe, jak i krajowe w tym zakresie. Przegląd literatury światowej zagadnienia daje dostęp do bardzo rzetelnych, systematycznych przeglądów literatury oraz aktualnych wyników badań na ten temat. Dobór tematu jest więc trafny. Niestety, wobec rosnącego w ostatnich latach zainteresowania problemami zarządzania firmami rodzinnymi niedosyt budzi wykorzystanie w monografii tych możliwości. Monografię opublikowano w roku 2020, ale najświeższe źródła wykorzystane do jej wsparcia pochodzą z lat 2017/2018. Przy złożeniu Wniosku o wszczęcie procedury oceny dorobku Habilitantki w 2022 roku, to co najmniej 4-5 letnia luka odnośnie aktualnych danych, która obniża ocenę aktualności wkładu dr Lewandowskiej w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Oceniając ramy teoretyczne i przyjęty model teoretyczny/badawczy należy wspomnieć, że monografia powstała jako odpowiedź Autorki na zdiagnozowaną przez nią lukę poznawczą w zakresie tego, jak firmy rodzinne podejmują strategiczne decyzje i czy są one wyraźnie inne od decyzji firm bez czynnika rodzinności (luka dyskusyjna, gdyż wiele badań potwierdziło już tę odmiennność). Zrozumienie istoty tych kwestii pomoże jej zdaniem w określeniu sposobów na zwiększenie strategicznej doskonałości firm rodzinnych. Habilitantka zwraca uwagę, że efektywność firmy rodzinnej nie może być analizowana i oceniana bez szczegółowej analizy systemu rodzinnego (to również kwestia naukowo potwierdzona). Jej zdaniem nie przeprowadzono do tej pory tak szerokich badań systemowych w tym zakresie, które odpowiednio kompleksowo analizowałyby proces zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych (zbyt rygorystyczne stwierdzenie, raczej nie ma wielu badań w tym zakresie). Nie ma też zdaniem Habilitantki w zakresie zarządzania strategicznego modelu, który weryfikowałby zasadność podejmowanych działań z perspektywy właścicielskiej. Lukę tą miał wypełnić podjęty przez nią proces badawczy opisany we wskazanej monografii i jego wyniki. Ze względu na złożoność zagadnienia podjęte działania miały charakter interdyscyplinarny, łącząc w sobie zagadnienia nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu i nauk społecznych (psychologia i socjologia). Założono przy tym dwukierunkowy tok myślenia w zakresie korelacji podstawowych dla firm rodzinnych systemów: firmowego i rodzinnego. W mojej opinii jest to bardzo trafny tok postępowania, choć już nie pionierski.

W odpowiedzi na zdiagnozowaną lukę poznawczą podjęty w opracowaniu wysiłek badawczy został ukierunkowany na realizację celu głównego (CG) i celów szczegółowych. Niestety nie ma jasnej ich klasyfikacji i zgodności co do ujęcia celu głównego w monografii i w Autoreferacie. Poprawność sformułowania celów szczegółowych również budzi wątpliwości.

W Autoreferacie CG: s. 9: „*opracowanie i weryfikacja modelu naukowego opartego na interdyscyplinarnym połączeniu aspektów ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i aksjologicznych, na podstawie którego można dokonać interpretacji efektywności zarządzania strategicznego firmą rodzinną w długiej perspektywie*”.

W monografii CG: s.19 „*identyfikacja różnic w logice zarządzania strategicznego pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi oraz zdiagnozowanie określonych typów wartości, które wpływają na sukces przedsiębiorstwa rodzinnego, interpretowany wynikami finansowymi i pozafinansowymi*”.

Każdy z nich jest bardzo złożony, a przy tym odmienny, co utrudnia jednoznaczną ocenę osiągnięcia. Mając na uwadze, że to monografia, a nie Autoreferat podlega ocenie jako cel główny opracowania uznaję ten wskazany na str. 19 monografii. Cel ten składa się z co najmniej dwóch elementów, przy czym pierwszy z nich (identyfikacja różnic w logice zarządzania strategicznego pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi) jest raczej mało ambitny, wręcz „szkolny”, który dość łatwo można zrealizować, gdyż literatura w tym zakresie jest dość szeroka. Drugi, diagnoza wartości wpływających na sukces przedsiębiorstwa rodzinnego, w dwóch wymiarach - finansowym i niefinansowym, to cel bardziej wyrafinowany i wartościowy naukowo.

Podobnie, nie ma jednoznaczności co do celów szczegółowych procesu badawczego. W Autoreferacie nie ma ich w ogóle, a w monografii jest wręcz ich nadmiar s. 19-20. Mamy zasygnalizowane cele o charakterze teoretycznym, empirycznym, a także aplikacyjnym. Mowa jest poza tym o równorzędnych, rozbudowanych i nie do końca jasnych celach szczegółowych:

1) weryfikacja istnienia oraz określenie zakresu różnic na wszystkich etapach procesu zarządzania strategicznego pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi; (...)
(prosty, „szkolny”, ale poprawny)

2) odpowiedź na pytanie dlaczego niektóre przedsiębiorstwa odnoszą większe sukcesy i lepiej działają niż inne; (...) (bardzo ogólny i zbyt szeroki, nawet jeśli dołożymy tu „wymiar rodzinności”)

3) propozycja klasyfikacji definicyjnej wartości z perspektywy filozoficznej, pozostającej poza nurtem neoklasycznym (??? Tu trudno zrozumieć o co Autorce chodzi), oraz krytyczna analiza wartości, które są charakterystyczne dla rodziny skutecznie zarządzającej swoim biznesem. Uzupełnieniem tego celu jest przeanalizowanie wpływu wartości właściciela (mało trafne ujęcie, trudno określić jaką „wartość” ma właściciel, chodziło chyba o „wartości wyznawane przez właściciela inne dalej wymienione grupy), rodziny będącej właścicielami danego przedsiębiorstwa i pracowników firmy na strategię rozwoju firmy. (...)

Poza tym celem szczegółowym o charakterze aplikacyjnym jest stworzenie autorskiego modelu obserwacji opartego na interdyscyplinarnym połączeniu aspektów ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych i aksjologicznych, na podstawie którego można dokonać interpretacji efektywności zarządzania strategicznego firmą rodzinną w długiej perspektywie.

Ostatni z wymienionych celów szczegółowych monografii wydaje się być nawet celem głównym wskazanym w Autoreferacie. Sposób sformułowania i przedstawienia celów pracy ocenianego opracowania rodzi pewien chaos i niedosyt w kwestii uporządkowania ram teoretycznych opisywanych przez habilitantkę badań. Z pewnością nie podnosi też oceny tych prac.

Dla realizacji zasygnalizowanych powyżej celów przeprowadzono badania literaturowe oraz empiryczne. W ich ramach zdecydowano się zastosować triangulację „badań naukowych” (s. 9 Autoreferat, trafniejsze byłoby „metod badawczych”), czyli dwie lub więcej metody badawcze, a następnie porównanie i przeanalizowanie uzyskanych wyników badań, stąd cele pracy zrealizowano przez badania trój etapowe, które poddawały hipotezy główne procesowi ciągłej weryfikacji. Sama idea warta pochwały, ale przełożenie na praktyczną realizację procesu badawczego znów budzi niedosyt i pewien chaos.

W efekcie „badań literaturowych, doświadczeń własnych Habilitantki oraz lat współpracy z firmami rodzinnymi” postawiono hipotezy główne i szczegółowe. Niestety znów widać w tym procesie problemy z ich formułowaniem i uporządkowaniem. We wprowadzeniu do monografii s. 21 mowa o trzech hipotezach głównych (H I, H II i H III):

- Hipoteza I. Zakłada istnienie różnic w procesie zarządzania strategicznego pomiędzy firmami rodzinnymi i firmami nierodzinnymi o różnej intensywności na danym etapie procesu. (niedoprecyzowana, co do charakteru różnic (...) i znaczenia różnej intensywności.....)
- Hipoteza II. Zakłada istnienie określonej logiki, charakterystycznej dla firm rodzinnych, na podstawie której podejmowane są decyzje strategiczne zakorzenione w wartościach i postawach właścicieli firm. (nieco inaczej ujęta w Autoreferacie; tu zbyt złożona, trzeba analizować logikę, wartości i postawy firm rodzinnych)
- Hipoteza III. Harmonizacja wartości prowadzi do równowagi strategicznej pomiędzy obydwojema systemami (biznesu i rodziny) w ramach strategii właścicielskiej, a tym samym do sukcesu finansowego (rozumianego jako realizowanie poziomu rentowności

na poziomie wyższym od konkurencji (gdzie niestety błędnie nazwano konkurentów mianem konkurencji, to błąd merytoryczny. Konkurencja, to proces rywalizacji, a nie rywale rynkowi) oraz sukcesu pozafinansowego (rozumianego jako realizowanie strategii rodziny w długiej perspektywie czasu – tu dość dyskusyjne wydaje się tak wąskie ujęcie sukcesu pozafinansowego. Ma on przecież jeszcze inne wymiary niż tylko realizowanie strategii rodziny).

W rozdziale 8.2 s. 299 po przytoczeniu Hipotezy III pojawiają się jeszcze dwie dodatkowe hipotezy główne: H1 i H2, pięć hipotez szczegółowych powiązanych z moderatorem harmonizacji wartości tj. indeksem BELIEFS (HW1, HW2, HW3, HW4 i HW5) oraz pięć hipotez szczegółowych nie powiązanych z moderatorem harmonizacji wartości tj. indeksem BELIEFS (HB1, HB2, HB3, HB4, HB5), o których nie było mowy we „Wprowadzeniu” do monografii. Te hipotezy nie budzą większych i kategoriycznych zastrzeżeń, poza faktem, że pojawiły się tak późno w pracy).

Autoreferat nie ułatwia czytelnikowi uporządkowania sobie kwestii hipotez, gdyż na s. 9 mowa w nim o czterech hipotezach głównych (H I, HII, HIII, HIV), a nie trzech jak w monografii, a także jeszcze o H1 i H2 (nie jest jednoznaczne jaki to charakter hipotez), poza tym jeszcze o 5 hipotezach szczegółowych (HW1-HW5). Nie ma tam natomiast mowy o wspomnianych w rozdziale 8.2 hipotezach HB1-HB5. Powtarza się w związku z powyższym niedosyt w kwestii uporządkowania ram teoretycznych opisywanych przez habilitantkę badań nie podnoszący oceny tych prac

Realizacji celów i weryfikacji hipotez pracy podporządkowano jej strukturę. Rozdziały 1-4 to podbudowa teoretyczna dla opisywanych w rozdziałach 6-8 badań empirycznych. Na bazie tradycyjnego przeglądu literatury w części teoretycznej omówiono dość sprawnie kluczowe dla opracowania kategorie pojęciowe (w tym *familiness*), charakterystykę firm rodzinnych, logikę i determinanty ich rozwoju oraz główne teorie i koncepcje wspierające zrozumienie tej grupy przedsiębiorstw (m.in. teorię agencji, teorię służebności, model ciągłości zarządzania firmą rodzinną-SFB, teorię koewolucji, koncepcję sukcesji, teorię socjalno-emocjonalnego bogactwa, teorię wartości). Niestety nie jest to rozbudowana, a przy tym krytyczna i zbyt aktualna analiza zagadnienia. Odczuwa się braki w zakresie autorskich wniosków płynących z omawianych kwestii, czy rysunków wspierających realizację celów pracy (np. rys.2.1), braki komentarzy, punktu widzenia, czy zwykłej krytyki. Większość przytaczanych źródeł pochodzi z okolic, bądź poniżej roku 2010. Symetria podrozdziałów również nie jest tu mocną stroną. Niektóre podrozdziały są bardzo krótkie (np. 1.6- 3,5 strony; 2.2- 1,5 strony, a inne rozbudowane np. 1.3 -12 stron). Zbyteczne są także powtórki i nawroty tematyczne, do wcześniej już opisywanych kwestii.

Rozdział 5 stanowi część syntetycznie sygnalizującą koncepcję i metodykę trój etapowych badań własnych Habilitantki. Wskazuje w niej podstawowe założenia i podstawy teoretyczne planowanych 3-etapowych badań empirycznych. W ich ramach zaplanowała analizę literaturową, pogłębione badania jakościowe oraz badania ilościowe. Dla realizacji badań teoretycznych zastosowano procedurę tradycyjnego przeglądu literatury, głównie artykułów ze wskazanych na s. 167 monografii 5 renomowanych czasopism zagranicznych i jednego polskiego (*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*) zajmujących się tematyką *family business* (co stanowiło zbyteczne zawężenie). Dla realizacji badań empirycznych zastosowano zarówno podejście jakościowe przy użyciu technik FGI, IDI oraz case studies, jak i ilościowe. Niestety nie ma jednoznaczności w opisie organizacji badań jaką technikę wykorzystano do badań ilościowych. Na str. 167 mowa o użyciu techniki CATI, a na s. 300 CAWI. Jako narzędzie wspomagające zastosowano testy zdań niedokończonych (technika projekcyjna).

Jedną z zasygnalizowanych w tym rozdziale podstaw badań jest przedstawiona na rys. 5.1 Korelacja między strategią biznesu, a strategią rodziny. Generalnie w swej istocie bardzo ważna i niezbędna w zarządzaniu firmami rodzinnymi. Niestety, w jej opisie i ujęciu graficznym niedopracowana, gdyż już w pierwszym bloku jej modelu brak jednego z podstawowych elementów. W analizie strategicznej mowa o analizie płynących z otoczenia szans i zagrożeń, a brak wymagań co do oceny silnych i słabych stron przedsiębiorstwa rodzinnego. (s.160) Pewne wątpliwości budzi również przedstawiony w tym rozdziale opis procesu zbierania materiału badawczego realizowany przez Habilitantkę w latach 2009-2017. Wskazane w zestawieniu badania (6 projektów) dotyczące obszaru zarządzania strategicznego i oceny stopnia najsilniej oddziałujących na decyzje strategiczne przedsiębiorców rodzinnych wartości (tab. 5.1, s. 163) prowadzone były bowiem nie w ramach projektów badawczych, ale szkoleniowo-doradczych lub dydaktycznych, których specyfika i wynikające z niej profile uczestników mogły zniekształcić pozyskany materiał badawczy. Choć logika

sekwencji badań ciekawa, to ich opis bardzo skromny, mało szczegółowy, co do metodyki działań i ich praktycznej operacjonalizacji. Z konkretnych informacji wskazano tu tylko, że badania literaturowe na temat specyfiki zarządzania strategicznego firm rodzinnych prowadzono w latach 1996-2016 (co ogranicza aktualność opisywanych badań). Badania jakościowe badające dominującą logikę zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych oraz kreujące mapy poznawcze realizowane wywiadami, badaniami grup focusowych, IDI, oraz case studies przeprowadzono w latach 2016-2017 (podobnie można odczuć niedosyt w zakresie aktualności wyników, zwłaszcza po drastycznych zmianach w aktywnościach firm w okresie pandemii Covid 19). Nie wspomniano o sposobie doboru próby badawczej, ani specyfice respondentów czy zastosowanych narzędziach badawczych, choć był to rozdział metodyczny.

Rozdział 6, to autorski przegląd badań literaturowych odnośnie zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych. To rozdział ciekawy, ale nie są to zbyt aktualne badania. Najświeższe pochodzą z roku 2014, co ponownie rodzi niedosyt co do aktualności wyników przedstawianych do oceny awansowej w roku 2022. Rozdział ten ma unikalną w skali całego opracowania strukturę, gdyż przed podrozdziałem 6.1 zastosowano 11 stronicowe teoretyczne wprowadzenie do zarządzania strategicznego i strategii w firmach rodzinnych i towarzyszący mu model (rys. 6.1). Jednocześnie rysunek ten jest prawie identyczny, jak rys. 5.1. Zawiera w sobie również ten sam błąd merytoryczny (w analizie strategicznej brak oceny silnych i słabych stron firmy, czyli analizy jej potencjału). Wprowadzenie to powinno być normalnym podrozdziałem 6.1. Moim zdaniem zmiana struktury tego jednego z rozdziałów w pewien sposób zaburzyła strukturę całej pracy. Kolejnym elementem, który nie poprawia oceny rozdziału są błędy merytoryczne w tytułach podrozdziałów 6.1.1 pt. *Analiza otoczenia zewnętrznego* (Otoczenie zawsze jest na zewnątrz) i 6.1.2. pt. *Analiza otoczenia wewnętrznego* (nie istnieje coś takiego, jak „otoczenie wewnętrzne”). To popularne tzw. szkolne błędy merytoryczne, które nie powinny mieć miejsca w rozprawie habilitacyjnej. Poprawny tytuł p. 6.1.1. powinien brzmieć „Analiza otoczenia firmy rodzinnej”, a p. 6.1.2 „Analiza potencjału ew. środowiska wewnętrznego firmy rodzinnej”. Poza tym treści tych rozdziałów są dość okrojone i pojawiają się w nich błędy merytoryczne. W 6.1.2, gdzie powinna być mowa o wnętrzu firmy rodzinnej, jej wewnętrznym potencjale zasobów i umiejętności, a w związku z tym jej silnych i słabych stronach- autorka pisze o „szansach” wynikających z rodzinnego charakteru (s.189), a jak wiemy- szanse w „analizie strategicznej” generuje otoczenie organizacji. Poza tym, choć np. w 6.1.2 powinna być np. mowa o silnych i słabych stronach firm rodzinnych, to autorka jedynie odsyła czytelnika do lektury innych autorów np. Surdeja i Wacha (s. 189), a samodzielnie nie omawia i nie porządkuje tych kwestii. Niedosyt odczuwam także przy lekturze p. 6.2, który miał dokonać „*Definiowania strategii rozwoju*” (prawdopodobnie firm rodzinnych). Nie odnajduję w nim jednak treści dotyczących istoty „strategii rozwoju”, a jedynie luźno „wrzucone” wątki odnośnie kilku elementów planowania strategicznego, innowacyjności, dywersyfikacji, internacjonalizacji, metod konkurowania, czy strategii zrównoważonego rozwoju. Przeglądom literatury, zarówno przedstawionym w p. 6.2, 6.3, jak i 6.4 brak niestety wyraźnych podsumowań, czy autorskich odniesień do realizacji celów pracy. W pewien sposób brak ten uzupełnia dopiero p. 6.5 *Wnioski z analizy porównawczej firm rodzinnych i nierodzinnych*. Niestety dyskusyjne wydaje się uznanie, że na podstawie dokonanego przeglądu literatury i zestawienia dzięki niemu różnic w zakresie zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych (tab. 6.1, s. 221-227) można jednoznacznie zweryfikować pozytywnie hipotezę główną HI i jeszcze ocenić siłę tych różnic (rys. 6.4). Przytaczane badania były nieporównywalne, a Autorka nie zaproponowała żadnych obiektywnych skal oceny ich wyników (brak walidacji sposobów pomiaru, autorskiego kodowania i zaproponowania skal dla porządkowania i oceny przyjętych zmiennych teoretycznych), a także legendy do przedstawionego rysunku ukazującego zidentyfikowane różnice, ani szerszego komentarza jak odczytywać ujęte na nim zbiorcze wyniki oraz co z powyższego zestawienia wynika dla realizacji celów pracy. Takie podejście ogranicza ocenę poprawności dokonanego wnioskowania oraz tego interesującego w swej koncepcji badania, a łącznie i rozdziału.

Dwa ostatnie rozdziały zawierają wyniki własnych badań empirycznych Habilitantki, rozdział 7, badań jakościowych, a rozdział 8 - badań ilościowych. Są one najwartościowszą częścią monografii.

Na wstępie do rozdziału 7 Autorka proponuje wprowadzenie teoretyczne (p. 7. 1 Teoria dominującej logiki firm- 6,5 strony), a później dość ogólnikowy opis organizacji badań jakościowych. Dowiadujemy się z niego, że do badań wyselekcjonowano 30 firm rodzinnych (co warte docenienia), ale brak szczegółów w jaki sposób, z jakiej populacji. Podano jedynie kryteria doboru (tab. 7.1 i 7.2) i

podstawowe dane dotyczące badanych firm (tab. 7.3). Badanie przeprowadzono na przełomie 2016/2017 poprzez metodę wywiadu. Kwestionariusz z zadanymi pytaniami udostępniono w załączniku 1. Nie budzi on uwag krytycznych. Wyniki tych badań ujęto w tabeli 7.5. (s.250-268), która zestawia opis postrzegania otoczenia, wyborów/działania, organizacji, krytycznych zdarzeń, procesu uczenia się i wartości reprezentowanych przez badane 30 firm (porównanie w zestawieniu: lider i jego alter ego). Nieco dyskusyjne wydaje się nazwanie tego zestawienia „mapami poznawczymi badanych firm rodzinnych”. Wnioski z przeprowadzonych badań przedstawiono w p. 7.4, gdzie w sposób zanonimizowany w kilku wybranych wymiarach tzw. „mapy poznawczej” zebrano dominującą logikę skutecznie działających firm rodzinnych (tabela 7.6). Każdy z nich obudowano cytatami z badań, co rozbudowało tabelę (s. 271-280). Niestety, wyników badań nie kodowano, nie zliczano częstotliwości występowania poszczególnych kategorii zachowań, czy wyznawanych wartości. Poza tym w niektórych wymiarach sygnalizowano więcej w innych mniej czynników. Wszystko powyższe budzi wątpliwości, co do poprawności dokonywanych uśpólnień oraz jednoznacznej pozytywnej weryfikacji hipotezy HIII. Ideę, sposób realizacji i wartość inspiracyjną badania oceniam pozytywnie, słabiej sposób opisu i analizy zgromadzonych danych. Moim zdaniem nie wykorzystano w pełni i we właściwy sposób możliwości tkwiących w tak ciekawym projekcie badawczym.

W rozdziale 8 przedstawiono wyniki autorskich, wielowątkowych empirycznych badań ilościowych (2210 respondentów z 371 różnych firm, próba pochodziła z bazy przedsiębiorstw rodzinnych Instytutu Biznesu Rodzinnego zweryfikowanej przez GUS w 2015r., badania realizowane były w ramach działań statutowych Instytutu Biznesu Rodzinnego, dobór próby dyskusyjny: celowo-losowy, z konkretnymi kryteriami doboru wskazanymi na s. 306, kwestionariusz badawczy wysłano drogą mailową do firm rodzinnych funkcjonujących na terenie Polski, CAWD), które miały zweryfikować przydatność opracowanego przez Habilitantkę modelu wiązek wartości reprezentowanych przez firmy rodzinne tzw. modelu „BELIEFS” (w swojej istocie koncepcja wartościowa, inspirująca i interdyscyplinarna). Jego ramy teoretyczne opisano w p.8.1, organizację badań ilościowych w 8.2 (cele, zakres, przedmiot badań, metodykę), znaczenie wyników badań w p.8.3, analizę wiązek wartości i indeks BELIEFS dla poszczególnych grup respondentów w p.8.4, powiązanie analizy istotności zdiagnozowanych w firmach rodzinnych wartości z wynikami finansowymi w 8.5, a wnioski weryfikujące statystycznie model BELIEFS w p. 8.6. W tej ostatniej części podsumowano weryfikację hipotez trzeciego etapu badań (H1, H2, HB1-HB5 oraz HW1-HW5) oraz zaproponowano ostateczną wersję Modelu BELIEFS (rys.8.8, s. 418) i jego osadzenie w logice decyzji strategicznych firm rodzinnych (rys. 8.9. s. 421). W ten sposób przedstawione w rozdziale analizy pozwoliły Habilitantce pozytywnie zweryfikować hipotezę główną HIII. Choć struktura zaproponowanych w modelu BELIEFS wiązek jest dość subiektywną wizją Autorki, a przez to dyskusyjną, rozdział ten jest najwartościowszą częścią ocenianego opracowania. Widać w nim pasję, kreatywność, zaangażowanie, poprawność metodyczną, szerszy niż przy badaniach jakościowych opis metodyki, dbałość o szczegóły, sprawny opis wyników. Choć tu również nie uniknięto pewnych potknięć, to są one mniej rażące, a przy tym dyskusyjne (np. górnolotne słownictwo, typu: „*opisy zachowań są emanacją dotychczasowych wniosków z badań własnych(...) s. 291*”).

Opracowanie wieńczy zakończenie podsumowujące proces badawczy i jego wyniki. Niestety odniesiono się w nim dość ogólnikowo do celów pracy i postawionych na wstępie pracy hipotez. Widać natomiast w nim podkreślenie znaczenia autorskiego modelu BELIEFS, zasygnalizowanie dostrzeżonych ograniczeń badawczych oraz planowane kierunki przyszłych badań. Nie podjęto się w nim sformułowania punktów jednoznacznego wkładu opracowania w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości.

W opracowaniu niezbyt równomiernie rozłożono analizy w podziale na część teoretyczną (128 stron), metodyczną (14) i empiryczną (252 stron). Ucierpiało w związku z tym nieco osadzenie teoretyczne monografii oraz metodyka. Ich pogłębienie podniosłoby jakość rozważań. W obecnej wersji silną stroną pracy jest część empiryczna, słabszą teoretyczna. Nieco niesymetryczna jest również struktura pracy. Rozdziały zarówno teoretyczne, jak i empiryczne składają się z 4-6 podrozdziałów każdy. Od standardu odbiega jednak rozdział 5, który składa się tylko z trzech, a także 6, który w swej strukturze ma na wstępie nietypowe, dodatkowe wprowadzenie teoretyczne. Generalnie jednak struktura opracowania jest raczej przemyślana i dość czytelna, choć jak wcześniej sygnalizowano należałoby dopracować tytuły niektórych rozdziałów. Nie zapomniano w niej o podsumowaniu.

Ostatecznie, wyniki badań literaturowych, badań empirycznego oraz prac koncepcyjnych pozwoliły, na realizację w autorski sposób, sformułowanych na wstępie pracy celów, a także zweryfikowanie (choć w dyskusyjny sposób) postawionych hipotez badawczych (potwierdzone zapisami w rozdziałach 6, 7 i 8).

Zaprezentowany materiał jest raczej poprawny merytorycznie (choć pojawiło się w nim kilka wskazanych błędów), dość czytelny graficznie, ale nie zawsze jednak do końca przekonujący ze względu na liczne, zbyt rozbudowane i wyrafinowane zdania oraz problemy ze stylistyką zdań, czy ich redakcją. Wsparto go 59 tabelami, 32 rysunkami, 44 wykresami i 3 załącznikami. W całym opracowaniu widoczna jest spora erudycja Autorki, ale także tendencja do zbyt górnolotnych, przesadzonych, zbyt wyrafinowanych stwierdzeń (Niestety czasami można „przedobrzyć”). Widać też dość dobre umiejętności dobrego doboru źródeł. Szkoda tylko, że starszych doborów nie uzupełniono bardziej aktualną literaturą, a także nie rozszerzono przeglądu o szerszy wachlarz aktualnie renomowanych czasopism, w tym polskich.

Oceniając poprawność metodyki badawczej, adekwatność conceptualną, rygor metodologiczny, oraz zgromadzony materiał empiryczny muszę stwierdzić, że pomimo atrakcyjności i praktycznej przydatności przeprowadzonych przez Habilitantkę badań dla osób zarządzających biznesem rodzinnym (osiągnięte rezultaty są ciekawe, na swój sposób inspirujące), zbyt liczne luki, błędy, niedopowiedzenia, czy nieścisłości, a także nie najświeższe wsparcie literaturowe opracowania awansowego powodują, że mam dużą rozterkę jak ocenić jego wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Moim zdaniem wkład ten jest ograniczony, zwłaszcza w warstwie teoretycznej. Większy jest on w warstwie poznawczej. Do wzbogacenia wiedzy w zakresie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przyczynia się on głównie poprzez:

- (1) zaproponowanie autorskiego modelu i indeksu BELIEFS, (wkład w rozwój teorii zarządzania);
- (2) wpisanie się w lukę badawczą dotyczącą ograniczonej ilości prac badawczych, które ujmowałyby problematykę zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych;
- (3) dostrzeżenie zależności między wyznawanymi w firmach rodzinnych wartościami a wynikami materialnymi i niematerialnymi.

Pomimo niezaprzeczalnej atrakcyjności i ważności z naukowego punktu widzenia podjętej w monografii tematyki badawczej, jej walorów poznawczych i praktycznej przydatności w działalności doradczo-konsultingowej dla firm rodzinnych ze względu na dyskusyjne elementy metodyki badań, niejednoznaczna interpretację niektórych wyników, a także zbyt liczne inne uwagi krytyczne, choć w kilku przypadkach dyskusyjne, **nie mogą stanowić rozprawę habilitacyjną monografii, ocenić jednoznacznie pozytywnie i uznać jej za bardzo znaczący wkład w rozwój dyscypliny. Ma ona swoje zalety, ale niestety także i ułomności.**

Etap 2 Ocena pozostałych osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny

Oceniając pozostałe osiągnięcia naukowe mające stanowić o tzw. „znacznym wkładzie kandydatki w rozwój dyscypliny” stwierdzam, iż Habilitantka przedłożyła wraz z Autoreferatem dość szczegółowe zestawienie swojej aktywności naukowej. Było ono podstawą mojego wniosku. Jako Recenzent otrzymałam papierową oraz elektroniczną wersję jedynie monografii wskazanej jako główne osiągnięcie naukowe kandydatki. Miałam zatem ograniczone możliwości oceny jakości pozostałych jej osiągnięć naukowych.

W Autoreferacie Habilitantka nie wskazała jednoznacznie kluczowych dla jej rozwoju naukowego nurtów badawczych. Śledząc przedłożoną w Autoreferacie listę publikacji można wnioskować, że od doktoratu w 2004 do roku 2013 zajmowała się zagadnieniami wykorzystania Strategicznej Karty wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Po 2009 roku dorobek naukowy dr Adrianny Lewandowskiej zaczął się silniej koncentrować wokół tematyki przedsiębiorczości rodzinnej,

zarządzania firmami rodzinnymi, procesami ich sukcesji i strategii. Zagadnienie to Habilitantka eksploruje w różny sposób i z różnych perspektyw badawczych ok. 13 lat.

Według zestawień Habilitantki w Załączniku do Autoreferatu „Wykaz osiągnięć publikacyjnych po uzyskaniu stopnia doktora” (2004-2022, czyli 18 lat) s. 39, jej dorobek to łącznie 70 publikacji (w tym 17 niepuktowanych). Analizując go szczegółowo można zauważyć, że struktura, charakter i dynamika aktywności, w tym naukowej Habilitantki ulegała zmianie na przestrzeni lat ewoluując od dorobku naukowego do doradczo-konsultingowego i popularno-naukowego.

W mojej opinii, generalnie, wymienione publikacje można zaliczyć jako dorobek w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Spośród wskazanych 70 pozycji za **dorobek naukowy można uznać jednak tylko 45 pozycji**. Pozostałe, to ciekawy i wartościowy dorobek popularno-naukowy (doradczy) przeznaczony dla wsparcia praktyków, głównie właścicieli firm rodzinnych. Często mają one charakter poradnikowy lub raportowy. Dotyczy to zwłaszcza publikacji wydanych przez Instytut Biznesu Rodzinnego (23 pozycje z listy), choć nie tylko. W wielu przypadkach opinię moją potwierdzają opisy promujące te publikacje w księgarniach np. „*Publikacja ma na celu przybliżenie polskim przedsiębiorcom rodzinnym, czym jest konstytucja firmy rodzinnej, w ramach której rozbudowują poszczególne elementy w taki sposób, aby rodzina zarządzała przedsiębiorstwem przez wiele generacji. Dedykujemy ją tym właścicielom, których zamiarem jest przekazanie firmy następnemu pokoleniu. Naszą intencją jest to, aby właściciele firm, szukający sposobów zwiększających szansę na długowieczność swych firm, znaleźli w tej książce inspiracje do dalszej pracy.*” (Konstytucja rodzinna zasady rodziny i biznesu prowadzące do długowieczności, PWN); „*Doskonały poradnik dla liderów i menadżerów nie tylko w przedsiębiorstwach o takiej proweniencji. Przydatny w procesie budowania strategii długofalowego rozwoju firmy, opartej na wartościach*” (Stawka większa niż biznes. Droga rozwoju firmy rodzinnej i rodziny biznesowej, PWN) <https://www.ibuk.pl/fiszka/206758/stawka-wieksza-niz-biznes.html>; „*Książka "Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych" przeznaczona jest głównie dla właścicieli firm rodzinnych. Ma na celu zainspirowanie ich do doskonalenia tych kompetencji zarządczych, które pozwolą zwiększyć szansę długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa.*” Wolters Kluwer <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/246504/stawka-wieksza-niz-biznes-strategie-rozwoju-firm-rodzinnych>.

Habilitantka, po doktoracie była autorką dwóch samodzielnych monografii (jedna z nich to dzieło stanowiące awansowe osiągnięcie naukowe) i 6 współautorskich. Spośród tych 8 pozycji, 3 wydają się mieć znamiona monografii naukowych, pozostałe to pozycje popularno-naukowe.

W dorobku przeważają prace współautorskie (49/70). Samodzielnych odnotowano jedynie 21. Jeśli chodzi o ich rodzaj, to dominują w dorobku rozdziały w monografiach (24, w tym 17 o charakterze naukowym, w tym 10 samodzielnych i 7 we współautorstwie, dwa z nich opublikowano za granicą). Publikowano je w latach 2004-2017.

Jeśli chodzi o artykuły, to habilitantka opublikowała ich 16, z czego tylko pięć to prace samodzielne. Przeważają więc opracowania współautorskie. Dziewięć z 16, a więc większość, opublikowano w jednym czasopiśmie „Przedsiębiorczość i Zarządzanie.” Było to najwyżej punktowane czasopismo w dorobku dr Adrianny Lewandowskiej (14 pkt. na liście MNIŚW). Brak w dorobku artykułów w czasopismach zagranicznych i z IF. Większość opublikowano w latach 2011-2017. Tylko jeden artykuł opublikowano po 2017 roku, dokładniej w 2021 w czasopiśmie „Studia i analizy prawne”. Taka przerwa w pracy naukowej niestety rodzi pytania i pewną lukę w rozwoju naukowym Kandydatki.

Stopień umiędzynarodowienia ocenianego dorobku Habilitantki jest raczej niewielki, 1 rozdział w monografii opublikowanej w Niemczech, 1 współautorski rozdział w monografii Seinajoki University of Applied Sciences, 2 rozdziały po angielsku opublikowane w wydawnictwach zlokalizowanych w Polsce, 7 współautorskich opracowań w zagranicznych materiałach konferencyjnych z lat 2012-2017 (Bańska Bystrica x2, Paris, Florencja, St. Gallen, Bordoux i przy jednej nie podano miejsca realizacji). Po raz kolejny uwydatniło to pewną lukę w rozwoju kariery naukowej Kandydatki. Jedyne przejawy umiędzynarodowienia dorobku po 2017 to współautorstwo monografii opublikowanej w Słowacji (2022).

Za przyczynę tej luki uznać można fakt, iż po roku 2017 Habilitantka postawiła na rozwój kariery zawodowej o charakterze doradczo-konsultingowym i skupiła się na publikacjach wspierających praktyków biznesu, a więc o charakterze tzw. popularno-naukowym i wydała:

- 5 opracowań wydanych przez wydawnictwo Instytutu Biznesu Rodzinnego, w tym dwa samodzielne;
- 3 współautorskie monografie (spośród których dwie: 2019-*Stawka większa niż biznes. Droga rozwoju firmy rodzinnej i rodziny biznesowej* oraz 2021- *Konstytucja rodzinna. Zasady rodziny i biznesu prowadzące do długowieczności* wydają się jednak być jedynie pewnym „odświeżeniem” monografii o podobnych tytułach opublikowanych odpowiednio w 2014 i 2015 roku. Pewne części nowszych wydań są identyczne jak w starszych wersjach sygnalizowanych monografii. Trzecia współautorska monografia z 2022 roku, to natomiast w znacznej części trzecia, tym razem słowacka wersja wydana w Bratysławie, *Konstytucji firm rodzinnych* [wydanej przez Wolters-Kluwer w 2015 roku] w powiązaniu z monografią z 2021 *Konstytucja rodzinna. Zasady rodziny i biznesu prowadzące do długowieczności*, [wydaną przez PWN];
- 6 rozdziałów w monografiach (2 samodzielne i 4 współautorskie- wszystkie w jednej współautorskiej monografii wydanej w 2017 roku przez Instytut Biznesu Rodzinnego);
- 4 raporty (2 we współautorstwie i 2 samodzielne, z czego ostatni, z 2020 roku, pt. *Strategiczna logika firm rodzinnych*, wydany przez Instytut Biznesu Rodzinnego, ze względu na tytuł i zawartość wydaje się być mocno powiązany ze wskazaną przez Habilitantkę monografią stanowiącą jej główne osiągnięcie naukowe niniejszego przewodu. Wygląda jak materiał promujący jej zawartość. Wcześniej, w latach 2013-2016 zespół współautorów Instytutu Biznesu Rodzinnego przy współudziale dr Adrianny Lewandowskiej opublikował 5 innych raportów dotyczących funkcjonowania firm rodzinnych. Łącznie Habilitantka ma ich w swym dorobku 9).

Przedstawione przez Habilitantkę informacje o współautorstwie wskazują, iż w przeważającej ilości prac zespołowych dwuautorskich jej wkład wynosił 50%. W pracach o większej liczbie współautorów jej udział był zwykle proporcjonalny do liczby współautorów. W jednej współautorskiej monografii z 2017 pt. „*Narodziny firmy rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukces i przekazać firmę następcom*” w 4 współautorskich rozdziałach (gdzie odnotowano 6 współautorów) nie ujawniono udziałów Habilitantki. W trzech współautorskich publikacjach Habilitantka wskazała, iż jej wkład wynosił 80%, ale nie dołączyła potwierdzenia tej opinii przez współautorów (redakcja 1 monografii, 1 rozdział w monografii współautorskiej, autorstwo jednej monografii popularno-naukowej).

Podsumowując, Habilitantka po doktoracie w zakresie prac, które można uznać za naukowe, opublikowała zarówno monografie naukowe (3, z czego 1 samodzielna), rozdziały w monografiach (17 opracowań naukowych, w tym 10 samodzielnych), artykuły w czasopismach (16 prac naukowych, w tym 5 samodzielnych) i zagranicznych materiałach pokonferencyjnych (7 prac, wszystkie we współautorstwie). Były to w większości prace współautorskie o charakterze krajowym, a jeśli chodzi o czasopisma, to nawet lokalnym, gdyż najczęściej składano je w jednym polskim czasopiśmie „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” (z 11 współautorskich aż 7, łącznie ze wszystkich 16 aż 9).

W przedłożonym przez Habilitantkę zestawieniu dorobku przygotowanym na 2.12.2022 dominują punkty uzyskane za współautorstwo (310 pkt) i autorstwo wymienionych tam monografii (140 pkt), to 450 pkt. czyli ponad połowa jej dorobku punktowego ze wskazanych łącznie 712pkt. z czego 380 uzyskano w latach 2019-2021. Pozostałe 262 pkt., to 96 pkt za 24 rozdziały w monografiach (średnio 4 pkt za rozdział) i 126 pkt za 14 artykułów (średnio 9 pkt za artykuł) oraz 40 pkt. za 7 zagranicznych materiałów pokonferencyjnych (średnio 5,7 pkt. za artykuł).

Wspomniane 43 opracowania naukowe, brak publikacji z IF, niewielka liczba cytowań (WoS CC-7; WoSCRS- 20; Scopus- brak; Scopus (References)-25; Publish or Perish (Google Scholar)-400, niskie indeksy Hirscha : WoSCC-h-index=1; WoSCRS- h-index=2; Scopus (References)=3, łączna liczba punktów MNiSW 720 (potwierdzona na dzień 14.12.2022 przez oddział Informacji Naukowej Biblioteki Głównej UMCS w Lublinie, ale w niej wliczone są również opracowania skierowane bardziej do praktyków) na okres 18 po doktoracie, to dorobek raczej dość skromny (2,3 opracowania naukowego rocznie).

W mojej opinii struktura pozostałego dorobku naukowego dr. Adrianny Lewandowskiej nie jest dobrze ukształtowana, a jego wartość punktowa jest raczej niska. Niestety, z przykrością muszę stwierdzić, że **nie uważam, by jednoznacznie reprezentował poziom odpowiadający poziomowi wymagań dla doktora habilitowanego (znaczący wkład)**. Jednocześnie, pragnę zaznaczyć, że jest on moim zadaniem przykładem dużej wiedzy, doświadczenia i aktywności Habilitantki w zakresie doradztwa biznesowego w obszarze *family business*.

Formułując ostateczną odpowiedź na drugie z postawionych przez Ustawę pytań, czy Habilitantka „*posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w*

rozwój określonej dyscypliny [...]” muszę stwierdzić, że w mojej opinii **osiągnięcia naukowe** dr Adrianny Lewandowskiej łącznie **stanowią już pewien**, ale **nie stanowią jeszcze znacznego wkładu w rozwój dyscypliny**. Nie oznacza to, że przy właściwej aktywności naukowej wkład ten wkrótce się nie pojawi. Aktualnie jej osiągnięcia są bardzo ciekawe i ważne, ale głównie dla praktyków biznesu rodzinnego. Habilitantka powinna poświęcić więcej uwagi, czasu i wysiłku na zainteresowanie swą wiedzą i przemyśleniami przedstawicieli świata nauki. Wymaga to zmian w zakresie jej polityki publikacyjnej i badawczej.

Ad.3 Kolejny punkt oceny przygotowałam odnosząc się do trzeciego z wymagań, czyli **aktywności naukowej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej**.

Jak Habilitantka wykazała w załączniku do Autoreferatu, w ciągu ostatnich 18 lat po doktoracie:

- pracowała jako adiunkt w **trzech uczelniach**, kolejno: 2007-2013 Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu; 2014-2015 w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu; 2016-2017- w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie;
- w latach 2009-2022 prowadziła zajęcia dydaktyczne i prace dyplomowe w ramach Studiów I i II stopnia oraz Studiów Podyplomowych w 8 uczelniach m.in. Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej, Uniwersytet SWPS w Poznaniu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, w Toruniu, i we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu;
- zrealizowała **2 staże zagraniczne**: w 2008 – w Uniwersytecie St.Gallen i w 2009r. w Uniwersytecie Wiedeńskim;
- w 2018 roku przygotowała **recenzje dwóch referatów** do publikacji w czasopiśmie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego „Zarządzanie i Finanse”;
- 2006-2013 uczestniczyła z referatem w **5 krajowych konferencjach naukowych**;
- w latach 2014-2020 współpracowała z uczelniami jako **członek Rady Naukowej Konferencji „Finanse Przedsiębiorstwa Rodzinnego”** oraz w 2016 „*Dzień Przedsiębiorczości Rodzinnej 2016*” współorganizowanych przez SGH w Warszawie oraz mazowiecką Izbę Rzemiosła i Przedsiębiorczości.
- w latach 2014-2022 jako organizator i przedstawiciel Instytutu Biznesu Rodzinnego pracowała w roli Wiceprzewodniczącej **Komitetu Naukowego i przewodniczącej Rady Naukowej 18 kongresów** z cyklu *Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych* oraz *Ogólnopolski Kongres Next Generation*;
- 2009-2019 uczestniczyła i organizowała **sześć projektów badawczych** poświęconych poznaniu specyfiki działania firm rodzinnych. Finansowane były one przez różne organizacje, w tym Europejski Fundusz Społeczny, Uniwersytet St. Gallen, GUS, PARP, Stowarzyszenie, Inicjatywa Firm Rodzinnych, Komisję Europejską w ramach programu Leonardo da Vinci. Nie była kierownikiem grantów MNiSW.
- Od 2018 do dziś jest liderem merytorycznym programu ”Akademia Sukcesora”;
- Od 2021 do dziś jest Przewodniczącą Rady Programowej programu Master of Business Administration dla Zarządzających w Firmie Rodzinnej realizowanej w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego.
- ukończyła 10 różnych szkoleń wzmacniających jej warsztat naukowo-dydaktyczny.
- W latach 2015-2019 była Redaktorem Naczelnym kwartalnika „Family Business. Zarządzanie Firmą Rodzinną” .

Dorobek dr Adrianny Lewandowskiej w powyższym obszarze, choć nie jest może wzorcowy i obudowany nagrodami (brak w Autoreferacie informacji na ten temat), **to jednak spełnia podstawowe wymagania stawiane kandydatom do stopnia doktora habilitowanego**.

Podsumowując, zestaw osiągnięć naukowych Habilitantki nie jest wzorcowy, luki w jego strukturze, a także jego jakość rodzą różne wątpliwości, ma on charakter lokalny, gdyż jego umiędzynarodowienie jest dość ograniczone, tak w czasie (głównie do 2017), jak przestrzeni (Słowacja i kilka krajów, w których opublikowano materiały pokonferencyjne), brak w nim dorobku z IF, dostępnego na płaszczyźnie światowej (WoS, Scopus) i jego szerokiej cytawalności. Jednocześnie, dostrzec można zaangażowanie dr Adrianny Lewandowskiej w pracę na kilku uczelniach (szkoda, że głównie do 2017

roku, co spowolniło jej rozwój naukowy) i różnego typu organizacjach doradczo-consulingowych (co jest aktualnym motorem jej życia zawodowego). Większe zaangażowanie, wiedzę i pasję ze strony Habilitantki, w powiązaniu z dynamiką rozwoju aktywności i skalą społecznego odbioru zrealizowanych osiągnięć widać w ostatnich latach w zakresie jej działań doradczo-konsultingowych dla praktyków biznesu rodzinnego, niż tych związanych ze światem nauki.

Wszystko powyższe skłania mnie, by uwzględniając krytyczne, choć w wielu przypadkach prawdopodobnie dyskusyjne uwagi (tak do dzieła głównego, jak i pozostałego dorobku naukowo-badawczego) stwierdzić, że Habilitantka „balansuje” na granicach, ale w moim przekonaniu jeszcze nie dowiodła wystarczająco swych kompetencji w zakresie właściwego eksplorowania uprawianej tematyki badawczej oraz szerokiego prezentowania jej wyników. Niezaprzeczalnie, na przestrzeni ostatnich 18 lat wniosła już pewien wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, lecz jest on jeszcze zbyt słabo rozpropagowany i potwierdzony przez środowisko naukowe dyscypliny np. cytawalnością. Większe wsparcie z prowadzonych przez Habilitantkę badań, usług i projektów mają współcześnie raczej praktycy biznesu rodzinnego. Mając na uwadze listę wszystkich przedstawionych do oceny osiągnięć naukowo-badawczych dr Adrianny Lewandowskiej, w mojej opinii jej dorobek naukowy wymaga szerszego umiędzynarodowienia, uaktualnienia i większej aktywizacji w zakresie modyfikacji jego struktury jakościowej (więcej artykułów w renomowanych czasopismach, zwłaszcza tych z IF). **W dotychczasowej formie jeszcze nie spełnia w stopniu wystarczającym wszystkich podstawowych wymagań stawianych kandydatom do uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (zgodnie z wymaganiami określonymi w art. 219 ust.1 pkt 2 i 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższymi nauce, Dz.U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.), stąd na ten moment nie mogę z pełnym przekonaniem poprzeć wniosku o dopuszczenie jej do dalszego procedowania w postępowaniu w sprawie nadania jej stopnia doktora habilitowanego.**

